

# Co je to konflikt?

- Vymezení v odborné literatuře
  - Střet zájmů, cílů, názorů, přání, přičemž dosažení jednoho cíle ztěžuje či znemožňuje dosažení jiných cílů
  - Rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí, situace, kdy máme možnost volby.
  - Situace, kdy jsou k dispozici různé varianty jednání a musíme se nějak rozhodnout.
- Individuální chápání pojmu .....
- Je konflikt negativní? Pozitivní? V čem?

# Význam konfliktu v životě člověka

- Nezbytné pro rozvoj a růst
  - Možnost volby
  - Kde není konflikt, není změna => stagnace
  - Řešení – stabilizace, neřešení – destabilizace
- Obsahují pozitivní sílu
  - rozpoznání a pochopení přání a potřeb druhých
  - Zlepšení, zachování vzájemných vztahů
  - Další pozitiva?

# Vybrané aspekty vymezení konfliktu

- **Konflikty jsou legitimní, deklarují:**
  - Právo na názor
  - Svoboda slova
  - Respekt k odlišnostem
  - Prospěšnost odlišností

=> Legitimita konfliktů
- **Jsou vyhnutelné nebo nevyhnutelné?**
- **Mají pozitivní /negativní důsledky v rovině:**
  - Individuální
  - Interpersonální
  - Sociální

# Vybrané aspekty vymezení konfliktu

- Obecné charakteristiky:
  - Přítomnost racionálních i iracionálních prvků
  - Intenzita konfliktu závisí na těsnosti vztahů
  - Konflikt má tendenci „udržovat směr“
  - Vyskytují ve všech skupinách
  - Konflikty mezi skupinami ovlivňují jejich soudržnost
  - Konflikty hodnot jsou hůře řešitelné
  - Konflikty ohrožující sebeúctu jsou nejsložitější
  - Konflikty řešené silou mají tendenci se navracet
  - Soupeřivě vedené konflikty často spouští chyby ve vnímání

# Typy konfliktů

- Podle počtu zúčastněných osob
  - Intrapersonální (vnitřní, motivační)
  - Interpersonální
    - Mezi dvěma lidmi
    - Skupinové
    - Meziskupinové
- Podle valence působících sil
  - Apetence – apetence
  - Averse – averze
  - Apetence - averze
- Podle psychologické charakteristiky konfliktu
  - Konflikty představ, názorů, postojů, zájmů

# Projevy lidí v konfliktních situacích

## Neurofyziologické reakce

- Tělesné, fyziologické změny při intenzivnější emoci
- Poplachová reakce (příprava na boj / útěk)
  - Aktivace sympatického oddílu ANS, zvýšená hormonální produkce
  - Celková aktivace (srdce, plíce, metabolismus, slezina, pocení, napětí, srážlivost, endorfiny)
  - Ostražitost (zornice, percepční práh)

## Psychické projevy (napětí, frustrace, strach, hněv, změny vnímání...)

## Behaviorální projevy

- Expresivní chování (mimika, gestika... - intenzita, dynamika)
- Typické výrazové projevy (interkulturní shoda)
- Vrozené vzorce chování (Darwin, Tomkins)
- Neupřímnost expresivního chování (snaha skrýt emoce - maskování, modulace, simulace)
- Únik x Agrese x Obrana

# Determinanty konfliktů

- Vnější faktory
  - Množství a intenzita zatěžujících podnětů
  - Charakteristiky situace, nejasná pravidla, časový tlak, sociální tlak, sociální pozice, neřešené a potlačené konflikty, omezené zdroje.....
- Vnitřní determinanty
  - Věk a pohlaví
  - Osobnostní charakteristiky (temperament, postoje, hodnotový systém, zájmy, potřeby, sebepojetí, sebepoznání, vlastnosti, ...)
  - Aktuální psychofyzický stav
  - Dosavadní zkušenosti, nesplněná očekávání
  - Sociálně komunikativní dovednosti

# Způsoby řešení konfliktů

## ➤ Základní členění

- **Násilí** – agrese, fyzická x psychická
- **Pasivita** – mrtvý brouk, odkládání, čas vyřeší; řešení losem
- **Delegace** – předání práva rozhodovat autoritě; mediace
- **Jednání** – řešení účastníky na základě diskuse

## ➤ Rozšířený přehled

- **Konfrontace** – agresivní, prosazování zájmů (hrozba, autorita...)
- **Kooperace** – asertivní, respekt práv protistrany, hledání možností
- **Vyhýbání** – když jednání není možné, nevěří si,
- **Ústup** – ve prospěch protistrany, v případě mylných předpokladů nebo není jiná možnost
- **Kompromis** – obě strany sníží požadavky, cíle nestojí za námahu
- **Konsenzus** – vzájemný souhlas, shoda mínění, vyjasnění stanovisek



# Vybrané předpoklady úspěšného řešení konfliktů

# Analýza výchozí pozice, potřeb a zájmů

- Pohled na situaci v kontextu dalšího vztahu s partnery/účastníky konfliktu
- Vyjasnění výchozí pozice (Příklad: spor o láhev mléka – co vlastně chci?)
- Analýza vlastních potřeb a zájmů
- Analýza potřeb a zájmů protistrany
- Zmapování společných a rozdílných znaků
- Posouzení slučitelnosti/neslučitelnosti
- Vymezení možných ústupků

# Vyjasnění cíle řešení

- Ujasnění priorit
- Rozlišení podstatných a méně podstatných požadavků
- Posouzení reálnosti cíle
- Vyjasnění a konkretizace cíle řešení
  - Vyhrát za každou cenu?
  - Neutrpět největší prohru?
  - Dosáhnout vždy a všude největšího zisku?
  - Maximalizace spolupráce?
- Jasná formulace a způsoby sdělení našich požadavků
- Argumenty k podpoře našich požadavků

# Čtyři kroky k vyřešení konfliktu

(McConnon,2009)

1. Dejte najevo, že uznáváte stanoviska a názory partnera  
(zatím nezdůvodňujte, nevysvětľujte, nesnažte se o odvetu)  
Oceňte názor druhého, dotazujte se (jak to udělat?)  
Vyhýbejte se slovům „ano, ale...“, „uklidněte se“...,
2. Zjistěte potřeby, které se skrývají za požadavky. (Proč ti to vadí? Proč si to přejete? ..)
3. Snažte se, aby partner sám navrhl řešení (Jak bychom mohli problém vyřešit? Co navrhuje? Co byste udělal vy?)
4. Snažte se, aby se obě strany cítily být vítězem.  
Vytvořit ovzduší spolupráce.  
Čelit neochotě k vyřešení konfliktu (popis situace, moje reakce, požadované chování).

Děkuji za pozornost